

Estratégia de internacionalização: um ensaio teórico sob a taxonomia de Miles e Snow

ADRIANA G. FABRINI DINIZ

(Universidade Positivo) agfdiniz@uepg.br

CESAR EDUARDO ABUD LIMAS

(Universidade Positivo) cesar@interalfa.com.br

LUIZ OMAR SETÚBAL GABARDO

(Universidade Estadual de Ponta Grossa) luiz.omar.adm@gmail.com

PEDRO JOSÉ STEINER NETO

(Universidade Positivo) pedrosteiner@ufpr.br

Resumo: O presente artigo é um ensaio teórico que se propõe a estudar os pontos de convergência entre os tipos estratégicos de Miles e Snow e os modos de entrada para a expansão internacional. O estudo foi feito através do exame de relacionamento entre a estrutura organizacional e os tipos estratégicos, da explicação dos tipos estratégicos a partir das características do executivo, da identificação da relação entre as estratégias competitivas e as de manufatura, na análise do alinhamento entre as estratégias e os tipos estratégicos, das relações entre os modos de entrada em mercados internacionais e a estrutura organizacional e, finalmente, culminando com a identificação das variáveis envolvidas no processo decisório de internacionalização que também estão presentes no comportamento estratégico de Miles e Snow. A análise teórica possibilitou indicar os modos de entrada mais adequados a cada um dos tipos estratégicos, conforme segue: Prospectores: Aquisição e Subsidiária; Analíticos: Alianças e Aquisição; Defensores: Exportação e Alianças; e Reativos: Licenciamento e Exportação. Concluiu-se que, independentemente dos tipos estratégicos vigentes, todas as empresas podem usufruir dos benefícios da internacionalização, porém é necessário determinar cuidadosamente o modo de entrada mais adequado.

Palavras-chave: Internacionalização. Globalização. Modos de entrada. Estratégia, Taxionomia de Miles e Snow.

Internationalization strategy: a theoretical test about Miles and Snow's taxonomy

Abstract: This article intends to study the points of convergence between the strategic types of Miles and Snow and input ways for the international expansion. The paper was made through the study of the relationship between organizational structure and strategic types, the explanation of the strategic types based on the characteristics of the executive, the identification of the relationship between competitive strategies and manufacturing, in alignment analysis of the strategies and strategic types, of relationships between input modes in international markets and the organizational structure and finally resulting in the identification of the variables involved in the decision process of internationalization that are also present in strategic behavior of Miles and Snow. The theoretical analysis allowed to indicate the most appropriate input modes to each of the strategic types as follows: Prospectors: Acquisition and Subsidiary; Analytical: Alliances and Acquisition; Defenders: Exports and Alliances; and Reactive: Licensing and Exports. It is concluded that independently of the current strategic types, all companies can enjoy the benefits of internationalization, but needs to carefully determine the most appropriate input mode.

Keywords: Internationalization. Globalization. Input modes. Strategy. Miles and Snow's taxonomy.

INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de empresas é alvo de diversas pesquisas científicas, especialmente aquelas que buscam explicar a expansão das empresas a outros mercados através das mais variadas teorias organizacionais existentes. Mathews e Zander (2007), Moen, Gavlen e Endresen (2004) e Weerawardena et al. (2007) compõem um grupo de pesquisadores que teorizaram este processo como estruturas de redes de relacionamento, inovação e características empreendedoras.

No que tange aos recursos organizacionais, Carneiro, Rocha e Silva (2009, 2011), Klotzle e Thomé (2006), Majocchi, Bacchiocchi e Mayrhofer (2005) e Sousa e Bradley (2008) pesquisaram sobre os recursos gerenciais, organizacionais, tamanho e experiência com os mercados externos como fatores envolvidos com a maximização do desempenho de empresas exportadoras. Neste sentido, Filipescu, Rialp e Rialp (2009), Lee e Habte-Giorgin (2004), Pla-Barber e Alegre (2007), Rodriguez e Rodriguez (2005), Roper e Love (2002) e Singh (2009) analisaram o desempenho sob a ótica da inovação.

O processo de internacionalização também já foi analisado pelos esforços da teoria institucional (NORTH, 1990) sobretudo com os pesquisadores Kostova (1997), Kostova e Zaheer (1999), Scott (1995) e Xu e Shenkar (2002), que inseriram o conceito de distância institucional como forma das empresas gerirem suas estratégias internacionais.

Assim, verifica-se que as estratégias de internacionalização podem ser estabelecidas através de um processo racional-burocrático e estruturado considerando-se aspectos ambientais, interpretativos, culturais, de poder, empreendedor e inovador que pode estar inserido numa estrutura de redes que contemple benefícios a todos os envolvidos.

Ou seja, o processo de criação de estratégias de internacionalização pode ser analisado sob o enfoque das mais variadas teorias organizacionais e pelos mais diversos cientistas gerenciais. No entanto, para fins desta pesquisa, este processo será correlacionado com a análise ambiental, especificamente com os tipos estratégicos estabelecidos nas pesquisas de Miles e Snow (1978).

As estratégias organizacionais de internacionalização são descritas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) como: estratégias multidomésticas, estratégias de globalização e estratégias transnacionais. A obtenção de vantagens competitivas nestes tipos de estratégias está relacionada a diversas decisões pontuais, sendo modo de entrada uma delas. Para estes autores, os modos de entrada podem ocorrer de cinco formas: exportação, licenciamentos, alianças estratégicas, aquisições e o estabelecimento de uma subsidiária.

A determinação do modo de entrada relaciona-se com diversos fatores e características gerenciais, organizacionais, estruturais e ambientais; por este motivo é que se determinou, para fins desta pesquisa, analisar como o comportamento estratégico praticado nas organizações define,

segundo taxonomia de Miles e Snow, tipos estratégicos que consequentemente influenciarão na escolha do modo de entrada para expansão internacional.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Entre os temas centrais estudados pela academia no que tange às teorias das organizações e de estratégia encontram-se o ambiente, a estrutura e os processos gerenciais, vinculando-se estes às tomadas de decisões que maximizem os resultados organizacionais.

Especificamente os estudos sobre estratégias focam seus esforços em dois tipos de análises: a avaliação da estrutura organizacional em relação à sua vantagem competitiva e na implementação de estrutura, processos e sistemas que conduzam ao estabelecimento de estratégias adequadas. No arcabouço acerca das teorias da administração, identifica-se uma quantidade significativa de estudos que servem de suporte a estas duas indagações.

A Teoria da Contingência Ambiental ou Teoria Contingencialista foi aquela que inter-relacionou a estrutura organizacional e seus contextos (ambiental, tecnológico e dimensional), sendo Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorch (1967) e Chandler (1977) os principais autores empenhados no desenvolvimento de pesquisas acerca desta teoria.

A Teoria Contingencialista ampliou-se principalmente após os esforços de Chander (1977), no sentido de avaliar como as mudanças no ambiente competitivo estão associadas às tomadas de decisões estratégicas, que, por conseguinte, são capazes de alterar as estruturas organizacionais.

Assim, o desempenho das organizações está intimamente relacionado a três variáveis: ambiente, estratégia e estrutura. Em ambientes instáveis e dinâmicos o foco das empresas deve ser no sentido de explorar novas oportunidades, privilegiar a flexibilidade organizacional por meio de estruturas menos formais e controle descentralizado. Por outro lado, os ambientes menos dinâmicos, caracterizados por estabilidade, as estruturas organizacionais privilegiam a estabilidade e a centralização do controle e das operações por meio da divisão extensiva do trabalho e elevada racionalidade.

Contudo, em aproximadamente meio século da Teoria da Contingência Ambiental a complexidade elevou-se principalmente em virtudes das variáveis informacionais e globalizadas, este novo contexto alterou também os padrões de competição entre empresas (APPLEGATE, 1995). O padrão em vigor requer ciclos inovativos mais curtos, custos reduzidos, elevada qualidade em produtos e serviços, portfólios mais diversificados, tudo isso de modo a agregar valor ao cliente (DANGAYACH; DESHMUKH, 2001).

O fenômeno da globalização foi um dos catalisadores das alterações estruturais das empresas principalmente quanto às estruturas de comando e controle tradicional-

mente caracterizadas por um sistema weberiano de formulação. A movimentação de produtos e serviços entre empresas de diferentes nacionalidades trouxe à tona elementos como velocidade, flexibilidade, integração e inovação que impõem aos pesquisadores analisar as tradicionais teorias das organizações à luz desse novo cenário (ASHKENAS *et al.*, 1995).

A taxonomia de Miles e Snow (1978) é uma dentre as diversas escolas contingencialistas que propõem a adequação estratégica às condições ambientais e a estrutura como suporte à elevação da competitividade organizacional, inclusive entre empresas geograficamente distantes.

O modelo de comportamento estratégico definido por Miles e Snow (1978) estabelece que o processo de estruturação organizacional deve ser contínuo e o resultado das decisões estratégicas tomadas pelos gestores deve ser a partir de dois elementos: ambiente e recursos disponíveis. Tudo isso com o objetivo claro de atingir as metas institucionais.

Reforça-se, assim, o conceito de equifinalidade, que expressa a ideia de que não há uma maneira única para o atingimento das metas, contudo, é restrita a quantidade de estruturas que conduzem as organizações a este fim e estas formas restringem-se à união de três elementos: estratégia competitiva, estrutura e sistemas de manufatura.

Desta forma, este projeto de pesquisa, de ontologia realista, epistemologia objetivista e paradigma positivista, se propõe a avaliar o processo tomada de decisão estratégica de internacionalização de empresas a partir do conceito de comportamento estratégico de Miles e Snow. Apresenta-se então o problema de pesquisa: **quais os pontos de convergência entre os tipos estratégicos de Miles e Snow e os modos de entrada para expansão internacional?**

Para que este problema de pesquisa seja respondido, foram elencados 6 objetivos específicos, em que o primeiro estabelece um exame acerca do relacionamento entre a estrutura organizacional e os tipos estratégicos. Esta busca auxiliará na análise da primeira proposição, pois acredita-se que a estrutura organizacional influencia na determinação do modo de entrada para expansão internacional de empresas.

Posteriormente, objetiva-se explicar os tipos estratégicos a partir das características do executivo. Este segundo objetivo específico apoiará a análise da segunda proposição, pois espera-se que as características dos gestores estejam associadas ao modo de entrada de empresas no mercado internacional.

Como terceiro objetivo específico, pretende-se identificar a relação entre as estratégias competitivas e as estratégias de manufatura, que auxiliará na resposta à terceira proposição, que aponta que empresas enquadradas em diferentes tipos estratégicos de Miles e Snow possuem distintas estratégias de manufatura e, conseqüentemente, optarão por modos de entrada também distintos como respostas às demandas internacionais.

O quarto objetivo específico foi traçado a fim de demonstrar o alinhamento entre a definição das estratégias nos diferentes tipos estratégicos. Assim como o quinto objetivo específico, que também será descritivo no tocante aos modos de entradas de empresas em mercados internacionais e seu relacionamento com a estrutura organizacional, as estratégias de manufatura e as características do gestor.

Finalmente, o sexto objetivo específico unirá todas as informações acima explicitadas, a fim de apontar quais variáveis envolvidas no processo decisório de expansão internacional, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), estão presentes também no comportamento estratégico de Miles e Snow.

JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Carece na literatura acadêmica pesquisas acerca da relação entre os comportamentos estratégicos e as tomadas de decisão acerca do modelo adequado de uma organização inserir-se no mercado internacional.

O livro seminal do ciclo adaptativo publicado por Miles e Snow (1978), intitulado *Organizational Strategy, Structure and Process*, apresentou estudos realizados em indústrias de editoração de livros, eletrônica, indústria de alimentos e hospital. Após isso, Dess e Davis (1984) utilizaram-se deste material para demonstrar o impacto do binômio estratégia-estrutura sobre o desempenho de indústrias dos ramos: utilidade doméstica, químico, bebidas e eletrodomésticos norte americanos. Hambrick (1983) analisou segmentos produtivos distintos: hospitais, escolas, bancos, produtos industriais e seguro de vida. Barth (2003) utilizou-se dos mesmos conceitos para analisar empresas de *software* e mecânica.

Analisando as publicações nacionais e internacionais, por meio do gerenciador de referências “Mendely”, em que o termo Miles e Snow apresentou-se na pesquisa, verificou-se que entre os anos de 1980 a 1990 filtraram-se 42 artigos, na década seguinte pesquisaram-se 74 artigos, entre os anos de 2000 a 2005 foram publicados 82 artigos, entre 2005 a 2010 localizaram-se 114 artigos, e entre 2010 até 2014 filtraram-se 94 publicações. Os artigos localizados foram publicados principalmente nos seguintes periódicos: *European Journal of Marketing*, *Journal of Business Research*, *Organizational Dynamics*, *Academy of Information and Management Sciences Journal*, *British Journal of Management* e *Journal of Management Issues*.

Não foi localizado nenhum artigo científico publicado naqueles períodos citados cujos temas “internationalization” e “Miles e Snow” ou “Entry Mode” e “Miles e Snow” aparecessem no título ou nas palavras-chave. Este fato faz se deduzir que, mesmo que as publicações acerca da taxonomia de Miles e Snow estejam em um número significativo desde as primeiras publicações desses autores, e o tema ter sido publicado inicialmente há mais de quatro décadas, ainda possui relevância em pesquisas acadêmicas,

especialmente na área de internacionalização, com potencial de publicações, visto não ter sido localizada nenhuma pesquisa correlacionando esses dois assuntos.

Este levantamento evidenciou também a diferença metodológica entre os tipos de pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais. Aquelas internacionais abordavam principalmente pesquisas teóricas em que a taxonomia proposta por Miles e Snow era analisada segundo áreas gerenciais específicas como: empreendedorismo, tomada de decisão, inovação, gestão pública, performance organizacional, gestão de pequenas e médias empresas, *marketing* entre outras. Nacionalmente, identificou-se uma tendência à implantação desta taxonomia em setores específicos de produtos ou serviços, tais como: instituição de ensino, agroindústria, hotelaria, agência dos correios entre outras.

Desta forma, justifica-se a relevância deste estudo principalmente por não se ter identificado, na literatura vigente, estudos acerca do relacionamento entre os tipos estratégicos de Miles e Snow e a tomada de decisão estratégica de internacionalização de empresas. Revela, portanto, a carência bibliográfica nesta seara em convergência teórica e metodológica com periódicos de relevância internacional.

Adicionalmente, analisar os modos de entrada para expansão internacional será relevante em virtude do elevado número de empresas identificarem nisso uma oportunidade de diversificação de mercado, elevação no prestígio da marca, aumento na participação de mercado, entre outros; além ser um dos principais focos governamentais objetivando a elevação da competitividade nacional (SOARES, 2004).

Espera-se que a identificação da relação entre sistemas, processos e estruturas e o processo de tomada de decisão acerca da estratégia de internacionalização de empresas contribua para as organizações que objetivam angariar novos mercados, bem como academicamente a outras pesquisas que ampliem os estudos a setores produtivos específicos.

QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

MODOS EM ENTRADA

Os modos de entrada para expansão internacional que serão analisados objetivando estabelecer relação com as tipologias de Miles e Snow e assim identificar os pontos de convergência entre as teorias são aqueles descritos por Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), como: exportação, licenciamentos, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de uma subsidiária. A determinação da escolha do método pode ser facilitada, citando-se algumas características inerentes a cada um dos modos:

Tipo de Entrada	Característica
Exportação	Custo alto, necessário pouco controle
Licenciamento	Custo baixo, pequeno risco, necessário pouco controle, baixos retornos
Alianças estratégicas	Custos compartilhados, recursos compartilhados, riscos compartilhados, problemas de integração (por exemplo: duas culturas corporativas)
Aquisição	Acesso rápido ao novo mercado, custo alto, negociações complexas, problemas de fusão com operações locais
Subsidiária	Complexa, geralmente dispendiosa, demorada, de alto risco, controle máximo, retornos potenciais acima da média

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DOS MODOS DE ENTRADA INTERNACIONAL

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2001, p. 223)

Assim, todas as informações, características, conceitos e estruturas contidas neste item foram extraídas dos estudos desses autores.

A exportação exigirá o desenvolvimento de canais de promoção e distribuição de seus produtos e serviços, por isso é indicado que os exportadores iniciem este processo atendendo mercados geograficamente, culturalmente, tecnologicamente e culturalmente mais próximos. Este modo de entrada é escolhido geralmente por pequenos negócios e os maiores entraves relacionam-se às taxas de câmbio.

Segundo Loureiro e Santos (1991), as exportações podem ocorrer de quatro formas: direta, indireta, auxiliada e cooperativa.

A primeira forma é aquela em que a empresa exportadora estabelece seu próprio departamento de exportação, obtendo como vantagem um maior controle dos gerentes, desenvolvimento de *know-how* e o estabelecimento de uma rede de distribuição própria; como desvantagens deste modo de entrada citam-se os custos financeiros, os recursos humanos e os trâmites burocráticos e administrativos.

Na exportação indireta, o fabricante contrata a estrutura de uma terceira empresa para exportar, pois obtém vantagens como a agilidade nos processos e contatos com os possíveis clientes e os custos são menores se comparados com a exportação direta, porém as desvantagens também existem e referem-se a falta de controle sobre a comercialização e o não desenvolvimento de competências e *know-how* internacional.

Podem-se citar também vantagens e desvantagens envolvidas no modo de entrada denominado “cooperativa”, que ocorre quando exporta-se utilizando uma rede de canais de distribuição de uma empresa local, no entanto esta rede deve ser formada por empresas complementares.

O segundo modo de entrada determinado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) denomina-se licenciamento, que ocorre quando uma empresa cede a outra os direitos de

fabricação e exportação de seus produtos. Os custos e riscos são assumidos pelo licenciado. Para Loureiro e Santos (1991), este modo de entrada pode ser utilizado por pequenas empresas por ser mais simplificado e é útil para empresas que necessitem prolongar o ciclo de vida de produtos que estejam classificados no estágio denominado “maturidade”; no entanto, este tipo também apresenta desvantagens, como controle restrito sobre a manufatura e *marketing* dos produtos e serviços no país de destino, gerando descontrole entre a quantidade de produtos licenciados e os efetivamente comercializados. Para Keegan e Green (1999), outra desvantagem associada ao licenciamento reside no fato de o licenciado de hoje poder ser o concorrente de amanhã.

As alianças estratégicas, também denominadas arranjos cooperativos, são conhecidas por desenvolver, propagar e formalizar relações entre empresas. As características que unem empresas através de alianças contemplam: empresas que permaneçam legalmente independentes; compartilham benefícios e controle gerencial sobre o desempenho da aliança estipulada e fazem contribuições contínuas em uma ou mais áreas estratégicas. Este tipo de modelo de expansão internacional permite que as empresas mesquem certo nível de independência e um nível de interdependência necessário para o fortalecimento e benefícios da parceria.

As vantagens envolvidas no estabelecimento de alianças estratégicas residem no fato de ambas as empresas desenvolverem competências internacionais e a maioria das alianças é estabelecida com empresas já fixadas no país de destino, ou seja, o risco concernente às legislações, burocracias, processos administrativos e diferenças culturais são minimizados. Porém, também há desvantagens, citando-se principalmente o processo de escolha do parceiro e eventuais conflitos entre parceiros.

O quarto modo de entrada em empresas em mercados internacionais é denominado aquisições, e é considerado a forma mais rápida e a alternativa mais sólida de expansão. Em média, 40% das aquisições ocorridas mundialmente são entre empresas de países distintos. Porém, este tipo também apresenta desvantagens, como: custo elevado, processo lento e complexo de negociação para a aquisição, além exigir dos adquirentes um elevado volume de informações regulatórias existentes no país da adquirida. Os processos de aquisição envolvem o controle gerencial por parte de adquirente, o que, neste aspecto, pode representar um impasse em função das diferenças culturais entre os países.

O estabelecimento de uma nova subsidiária apresenta-se como um modo de entrada válido, porém o mais complexo, em virtude de seus custos operacionais, o que pode representar a possibilidade de atingimentos de metas acima do previsto. Para tanto, a empresa deve possuir fortes capacidades intangíveis. Para Meyer e Estrin (1998), este modo de entrada deve ser aproveitado por empresas com grande vantagem competitiva no segmento.

No próximo item, serão apresentadas as bases do mo-

delo tipológico de Miles e Snow, constantes no livro intitulado *Organizational Strategy Structure and Process*, publicado em 1978.

TIPOS ESTRATÉGICOS EM MILES E SNOW (1978)

Objetivando ganhar notoriedade dentro de um setor ou segmento e assim obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, as empresas necessitam desenvolver ao longo de seu ciclo de vida estratégias das mais variadas. Para Miles e Snow existem estratégias coerentes com estruturas gerenciais, processos administrativos e tecnologias e esta coerência conduziria a uma melhor compreensão, maximização e perpetuação da estratégia, tornando-se assim um processo contínuo de ajuste ao ambiente com auxílio de um comportamento adaptativo e cíclico.

Miles e Snow em seus estudos observaram que os comportamentos estratégicos norteiam as alternativas de escolhas estratégicas dos empresários, essas alternativas são criadas a partir de problemas que envolvem o posicionamento organizacional perante o mercado em que atuam. Assim, desenvolveram uma tipologia para empresas em função de sua resposta estratégica às mudanças ambientais, denominadas analítica, prospectora, defensiva e reativa, onde:

- Defensora: são empresas que possuem um estreito domínio de seu mercado e/ou de seus produtos;
- Prospectora: são empresas buscam constantemente novas oportunidades de produtos e mercados;
- Analítica: empresas que operam de maneira rotineira em ambientes que possuem certa estabilidade e atuam de forma adaptativa em ambientes turbulentos e instáveis; e
- Reativa: empresas que não respondem adequadamente às mudanças ambientais.

As empresas Prospectoras são caracterizadas pela constante busca por novos mercados e novas oportunidades, inovam em seus produtos e serviços e investem pesadamente em pesquisa e desenvolvimento. A inovação faz parte do processo cultural incutido nas empresas prospectoras, que vencem as disputas de participação de mercado, principalmente pela reputação, e também por este motivo são empresas que possuem uma relativa baixa taxa de lucratividade. Este tipo é o principal encontrado em mercados globalizados e altamente competitivos. São criadoras de mudanças e incertezas.

As defensoras são empresas com foco em um mercado específico e que possui baixa diversidade de produtos. Não são ativamente angariadores de novos mercados, o que traz uma certa estabilidade à tecnologia, estrutura e manufatura. Seus esforços estão concentrados na busca pela eficiência nas operações, o que geralmente as colocam como líderes naquele segmento, mas não estão preparadas para

as instabilidades ambientais. Praticam preços competitivos e excelência na prestação de serviço, tendem à integração vertical e sua tecnologia e investimentos tecnológicos estão focados em um único núcleo produtivo. Possuem elevado nível de controle para garantir a contínua busca pela eficiência através da divisão intensiva de trabalho, formalização e controle centralizado, porém, isso pode gerar respostas lentas às demandas ambientais e, conseqüentemente, baixa competitividade.

As empresas tipificadas como Analíticas são aquelas que, em mercados estáveis, optam por processos formalizados, rotinas fixas, estrutura rígida e padronização; em mercados mais instáveis, optam por seguir os concorrentes mais competitivos, mas em alguns casos não conseguem equilibrar os melhores resultados em ambos os ambientes. Normalmente, possuem dois núcleos tecnológicos, investem em pesquisa e desenvolvimento, além de possuírem uma estrutura gerencial complexa e custosa.

Finalmente, as Reatoras são empresas instáveis, cujos executivos percebem as instabilidades ambientais, mas são incapazes de reagir de forma eficiente às turbulências. Não possuem convergência entre estratégia e estrutura e não se ajustam aos concorrentes, ou seja, este tipo estratégico tem grandes chances de insucessos sucessivos.

A relação entre estrutura, características do executivo e estratégia de manufatura dos prospectores e defensores é representada no Quadro 2.

A lógica do alinhamento estratégico dos defensores, prospectores e analisadores, estabelecida através do cruzamento dos problemas de empreendedorismo, engenharia e administrativo é apresentada no Quadro 3.

METODOLOGIA

O ensaio como gênero literário foi atribuído a Michel de Montaigne (1533 – 1592) após a publicação de sua obra *Essais*, em 1580. A pensar de diversos autores como Aristóteles, Platão, Marco Aurélio, Sêneca, Plutarco, Cícero, entre outros, terem suas obras associadas a este estilo literário, foi Montaigne que imprimiu a concepção moderna da individualidade humana e do relativismo (GRIPP, 2002).

O ensaio é uma análise sobre o presente, em que os autores apoiam-se em publicações do passado, a fim de estudar os problemas contemporâneos, porém não exaustivos. Para evidenciar essa característica não exaustiva, Adorno (1986), em seu texto intitulado *O ensaio como forma*, afirma:

Escreve ensaisticamente aquele que compõe experimentando; quem portanto, vira e revira o seu objeto, quem o questiona, apalpa, prova, reflete; quem o ataca de diversos lados e reúne em seu olhar espiritual aquilo que ele vê e põe em palavras: tudo o que o objeto permite ver sob as condições criadas durante o escrever.

	Defensores	Prospectores
	Estrutura	
Problema estratégico	Como manter controle estrito da organização para assegurar eficiência?	Como facilitar e coordenar numerosas e diversas operações?
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura funcional; - Especialização, extensiva divisão de trabalho, elevada formalização; - Planejamento intensivo, orientado ao custo e a priori; - Centralização do controle e fluxo de informação vertical; - Coordenação de mecanismos simplificados e hierarquia rígida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão estrutural por linha de produto ou por mercado; - Divisão de trabalho flexível e grupos de trabalho; - Extensivo grau de planejamento executado paralelamente à execução; - Descentralização do controle e fluxo de informação horizontal; - Coordenação de mecanismos e conflitos por integradores.
Custos e benefícios	A gestão objetiva a estabilidade e eficiência, porém é ineficiente na localização e resposta às novas oportunidades de mercado e produto.	A gestão é flexível e eficiente, prepara para localizar e responder às novas oportunidades, porém pode gerenciar inadequadamente seus recursos.
	Executivo	
Características do executivo	<ul style="list-style-type: none"> - Maduro; - Formação: engenharia de produção e contabilidade; - Nível educacional médio; - Experiência profissional: produção e finanças; - Foco nas atividades internas; - O tempo de casa é importante; - Há estabilidade do executivo na empresa e raras mudanças na linha executiva; - Perfil: conservador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jovem; - Formação: tecnologia de ponta e gestão; - Nível educacional elevado; - Experiência profissional: marketing, p&d e administração; - Foco nas atividades externas; - O tempo de casa não importa; - Não há estabilidade do executivo na empresa e o rodízio de funções é incentivado; - Perfil: arrojado.
	Manufatura	
Foco de manufatura	Como a produção e a distribuição podem ser tão eficientes quanto possíveis ?	Como garantir uma produção e distribuição flexível, absorvendo inovação e desenvolvimento tecnológico ?
Foco competitivo	<ul style="list-style-type: none"> - Custo; - Qualidade; - Distribuição; - Inovação incremental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade; - Serviços; - Inovação de produto.
Estratégia de manufatura	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência; - Centrado em uma tecnologia; - Integração vertical; - Melhoria contínua com foco na eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade; - Múltiplas tecnologias; - Integração horizontal; - Tecnologia focada nas pessoas.
Custo e benefício	Desempenho baseado no processo, inclusive com pesados investimentos nesta área.	Em virtude das múltiplas tecnologias, a empresa não desenvolve elevada eficiência.

QUADRO 2 – RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA, CARACTERÍSTICAS DO EXECUTIVO E ESTRUTURA DE MANUFATURA

Fonte: adaptado de Ghobril (2007), Quadros 1, 2 e 3.

Defensores	Prospecutores	Analísadores
Problema empreendedorismo		
Segmento de mercado focado e restrito	Mercado amplo e em contínuo desenvolvimento	Múltiplos mercados, alguns estáveis e outros em mudança
Monitoramento limitado do ambiente	Monitoramento constante do ambiente	Monitoramento do ambiente orientado por marketing e P&D
Crescimento incremental baseado em penetração significativa em um dado segmento de mercado	Crescimento através de desenvolvimento de produtos e mercados	Crescimento através de penetração de mercado e desenvolvimento de novos negócios
Algum desenvolvimento de produto com base em produtos existentes	P&D para obter novas tecnologias	Tendência a ser seguidor rápido do líder
Problema de engenharia		
Tendência a ser seguidor rápido do líder	Múltiplas tecnologias	Dois bases de tecnologia, uma estável e outra flexível
Investimento em tecnologia para melhorar eficiência (processo)	Tecnologia incorporada nas pessoas	Grupo extenso de pesquisa aplicada
Tendência à integração vertical e escala	Baixo grau de rotinização	Moderado grau de eficiência, sem tender à integração vertical para garantir flexibilidade
Problema administrativo		
Tendência à organização funcional	Tendência à organização divisional por produtos/mercados	Tendência à estrutura matricial ou similar
Controle centralizado, hierárquico, vertical	Controle descentralizado, relações laterais	Controle moderadamente centralizado com compartilhamento horizontal de informações
Influência predominante de produção e finanças	Influência predominante de marketing e P&D	Influência predominante de marketing e engenharia aplicada
Estabilidade na alta-administração	Rotatividade e amplitude de cargos na alta-administração	
Planejamento intensivo em vez de extensivo	Planejamento extensivo em vez de intensivo	Planejamento complexo e gestão de desempenho multi-atributo
Coordenação através de padronização e rotina	Proliferação de forças tarefa e equipes auto-geridas	Coordenação complexa e multi-dimensional
Medida de desempenho com base em resultados passados	Medida de desempenho com base na concorrência	

QUADRO 3 – PROBLEMAS DE EMPREENDEDORISMO, ENGENHARIA E ADMINISTRATIVOS ENTRE OS TIPOS ESTRATÉGICOS

Fonte: Ghobril (2007)

Como trabalho acadêmico científico, o ensaio apresenta características distintas enunciadas por Meneghetti (2011), a saber: a originalidade como marca do ensaio, o trabalho árduo de produção, o anúncio do tema, dispensa comprovação empírica e sua objetividade.

Na área de Ciências Sociais, os periódicos *Revista de Gestão da USP*, *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, *Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências*, *Ciência e Cultura da SBPC*, *Revista*

da Administração Contemporânea da ANPAD, *Revista de Sociologia e Política da UFPR* e *Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas* são exemplos que publicam ensaios como uma categoria distinta de artigos, resenhas, relatos de experiência e depoimentos.

CONCLUSÃO

Após a apresentação das informações acerca dos tipos estratégicos de Miles e Snow e dos modos de entrada para expansão internacional de Hitt, Ireland e Hoskisson, é possível traçar relacionamentos entre essas duas teorias organizacionais.

Após analisar a estrutura organizacional, as características dos executivos, as estratégias de manufatura e os modos de entrada para internacionalização, descritos nas Tabelas 1, 2 e 3, é possível indicar quais modos de entrada que melhor se adequam aos diferentes tipos estratégicos.

Em virtude de suas características conjunturais, recomenda-se às empresas enquadradas na categoria Prospecutoras iniciar seu processo de internacionalização através de Aquisição e, posteriormente, investir em Subsidiárias fora do país de origem. Isto pois este tipo estratégico possui características favoráveis a modos de entrada mais arrojados, tais como: busca constante por novas oportunidades, investimento maciço em pesquisa e desenvolvimento, inovação como processo cultural, elevada reputação, seu executivo é jovem, arrojado e com foco em inovação. Devido a estas características, empresas Prospecutoras possuem um desafio: elevar a taxa de lucratividade, por esta razão, a sugestão de abertura de Subsidiária, pois este modo de entrada propicia elevados retornos financeiros, e quanto ao modo de entrada denominado Aquisição, a possibilidade de acesso rápido a novos mercados é o grande atrativo.

Empresas classificadas como Analíticas possuem características próprias, como: atuação de maneira rotineira, é adaptativa, possui mais de um núcleo tecnológico, investe em pesquisa e desenvolvimento, possui estrutura gerencial complexa, busca crescimento através de penetração de mercado e segue rapidamente a empresa líder de mercado. Por estas características, a sugestão dos modos de entrada denominados Aliança e Aquisição parecem ser os mais indicados, pois possuem perfis de moderado a arrojado e características que propiciam o desenvolvimento de perfil estratégico, tais como: compartilhamento de custo, recurso e risco, acesso rápido a novos mercados, compartilhamento de competências e benefícios e elevada relação entre empresas.

O terceiro tipo estratégico descrito em Miles e Snow, denominado Defensores, possui características menos arrojadas, com perfil de investimentos mais conservadores, mas com ampla possibilidade de modos de entrada arrojados. As principais características identificadas neste tipo estratégico foram: estreito domínio de mercado, foco em mercados específicos, estabilidade tecnológica, líderes em seu

segmento, preços competitivos, excelência em prestação de serviço, integração vertical, elevado controle, executivos maduros e conservadores. Por estes motivos, sugere-se que este tipo estratégico utilize a Exportação e as Alianças para se internacionalizar, principalmente em virtude do desenvolvimento de canais de promoção e distribuição e o compartilhamento de custos, recursos e riscos que estas opções apresentam, além da possibilidade de compartilhamento de competências e benefícios.

Por fim, as empresas classificadas como Reativas, por Miles e Snow, por possuírem características como: não responderem adequadamente às mudanças no mercado, serem instáveis, incapazes de reagir eficientemente às instabilidades, não possuírem convergência entre estratégia e estrutura e não se ajustarem aos concorrentes, não significa que estas devam ficar ausentes da competição internacional, neste caso sugere-se, inicialmente, os Licenciamentos, por serem de baixo custo, pequeno risco e necessitar de pouco controle, porém, é útil para empresas que necessitam prolongar o ciclo de vida do produto. Posteriormente à aquisição de algum tipo de competência internacional, indica-se a exportação, que, apesar de ter custo elevado, demanda pouco controle, principalmente quando inicia-se com o atendimento de mercados geograficamente, culturalmente, tecnologicamente e temporalmente próximos.

Este estudo procurou demonstrar que todas as empresas, independentemente do tipo estratégico vigente, podem expandir seus mercados através da internacionalização, no entanto, é necessário analisar as características, aspectos e impactos inerente a cada um dos modos de entrada internacional, a fim de evitar grandes fracassos e prejuízos, e possibilitar a maximização dos benefícios oriundos deste processo.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. O ensaio como forma. In: COHN, G. (Org.). **Theodor Adorno**: Sociologia. São Paulo: Ática, 1986. p. 167-187.
- APPLEGATE, L. M. **Managing in an Information Age**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1995.
- ASHKENAS, R.; ULRICH, D.; JICH, T.; HERR, S. **The Boundaryless Organization**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- BARTH, H. Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries. **Journal of Small Business Management**, v. 41, p. 132-147, 2003.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CARNEIRO, J.; ROCHA, A. da; SILVA, J.F. da. Determinants of export performance: a study of large Brazilian manufacturing firms. **Brazilian Administration Review**, v.8, n.2, p.107-132, 2011.
- CARNEIRO, J.; ROCHA, A. da; SILVA, J.F. da. Proposal of a validation framework for a new measurement model and its application to the export performance construct. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n.4, p.331-353, 2009.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA, 1962.
- CHANDLER, A.D. **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. Cambridge, MA, 1977.
- CHILD, J. Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance. **Journal of Management Studies**, v. 11, p. 13-27, 1974.
- CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-21, 1972.
- CONNOR, T. The Resource-Based View of Strategy and its Value to Practicing Managers. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, p. 307-316, set./out. 2002.
- DANGAYACH, G.S.; DESHMUKH, S.G. **Implementation of Manufacturing Strategy: A Select Study of Indian Process Companies**. Production Planning and Control, 2001.
- DATTA, D.K.; XIN, L.; MUSTEEN, M. Strategic orientation and the choice of foreign market entry mode: an empirical examination. **Management International Review May**, v.269, 2009.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S. Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 22, 1984.
- FILIPESCU, D.A.; RIALP, A.; RIALP, J. Internationalization and technological innovation: empirical evidence on their mutual relationship. **Advances in International Marketing**, v.20, p.125-154, 2009.
- FREEMAN, S. **SMEs and the Dynamics of the Internationalization Involvement Process**. ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, 2000. p.354-358.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Texto e Casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIMENEZ, F.A.P. The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study applying Miles and Snow's Model in the Context of Small Firms. **Creative and Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 235-244, Dec. 2000.
- HAMBRICK, D.C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n 1, p. 5-26, 1983.
- HAMBRICK, D.C.; MASON, P.A. Upper Echelons: The Organization as a Reflexion of its Top Managers. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 247-257, 1984.
- HAYES, R.H.; PISANO, G.P. Manufacturing Strategy: at the Intersection of two Paradigm Shifts. **Production and Operations Management**, v. 5, n.1, p. 25-41, 1996.
- HEIZER, J.; RENDER, B. **Administração de Operações: Bens e Serviços**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.
- HREBINIAK, L.G. **Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change**. Nova Jersey: Ed. Wharton School, 2005.
- JENNINGS, D.F.; HINDLE, K. **Corporate Entrepreneurship and Equifinality: An Empirical Analysis of Strategy-Structure-Performance**. Academy of Management Best Conference Paper, 2004.
- KEEGAN, W.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

- KERLINGER, F.N. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. 1. ed. São Paulo: EPU, EDUSP, 1980.
- KETS DE VRIES, F.R. The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads. **Journal of Management Studies**, v. 14, p. 34-57, 1977.
- KIM, K.Y.; KIM, T.H. Manufacturing Strategies of Korean Companies. **Internacional Studies of Management and Organization**, v. 28, n. 4, p. 5-18, 1999.
- KIMBERLY, J.R.; EVANISKO; M.J. Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. **Academy of Management Journal**, v. 24, p. 689-713, 1981.
- KLOTZLE, M.C.; THOMÉ, C.C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v.41, n.3, p.339-346, 2006.
- KOSTOVA, T. **Country institutional profile**: concept and measurement. Proceedings of the Academy of Management, Boston, 1997.
- KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v.24, n.1, p.64-81, 1999.
- LAWRENCE, P.; LORCH, J. **Organization and Environment**. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LEE, J.; HABTE-GIORGIS, B. Empirical approach to the sequential relationships between firm strategy, export activity, and performance in U.S. manufacturing firms. **International Business Review**, v.13, n.1, p.101-129, 2004.
- LIMA, T.C.S. de; MIOTO, R.C.T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál.**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2001.
- LOUREIRO, F.A.; SANTOS, S.A. A internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 23-34, Jan./Mar. 1991.
- MAJOCCHI, A.; BACCHIOCCHI, E.; MAYRHOFER, U. Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships. **International Business Review**, v.14, n.6, p.719-738, 2005.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTIN, D. **Strategy/Structure Fit and Firm Performance**. Organization Development Journal. Sep. 2006. 13 p.
- MATHEWS, J.A.; ZANDER, I. The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. **Journal of International Business Studies**, v.38, n.3, p.387-403, 2007.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, mar./abr. 2011.
- MEYER, K.; ESTRIN, S. Entry Mode Choice in Emerging Markets: Greenfield, Acquisition, and Brownfield. **CEES Working Papers**, n. 18, 1998.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D.; KETS DE VRIES, F. R.; TOULOUSE, J. M. Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment. **Academy of Management Journal**, v. 25, p. 237-253, 1982.
- MOEN, O.; GAVLEN, M.; ENDRESEN, I. Internationalization of small, computer software firms: entry forms and market selection. **European Journal of Marketing**, v.38, n.9/10, p.1236-1251, 2004.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press. 1990
- PARNELL, J.; WRIGHT, P.; TU, H.S. Beyond the Strategy-Performance Linkage: The Impact of the Strategy-Organization-Environment Fit on Business Performance. **American Business Review**. p. 41-50, jun. 1996.
- PLA-BARBER, J.; ALEGRE, J. Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. **International Business Review**, v.16, n.3, p.275-293, 2007.
- PORTER, M. **Competição – On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RODRIGUEZ, J.L.; RODRIGUEZ, R.M.G. Technology and export behavior: a resource-based view approach. **International Business Review**, v.14, n.5, p.539-557, 2005.
- ROPER, S.; LOVE, J.H. Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. **Research Policy**, v.31, n.7, p.1087-1102, 2002.
- SALVADOR, A.D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986.
- SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- SINGH, D.A. Export performance of emerging market firms. **International Business Review**, v.18, n.4, 321-330, 2009.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SOARES, C.C. **Introdução ao Comércio Exterior**: fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SOUSA, C.M.P.; BRADLEY, F. Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualization and measurement. **Journal of Marketing Management**, v.24, n.5-6, p.467-488, 2008.
- THOMAS, A.S.; RAMASWAMY; K. Executive Characteristics, Strategy and Performance: a Contingency Model. **Academy of Management Proceedings**, p. 42-46, 1989.
- THOMAS, A.S.; RAMASWAMY; K. Managing Managers to Strategy: Further Tests of the Miles and Snow Typology. **British Journal of Management**, v. 7, p. 247-261, 1996.
- WEERAWARDENA, J.; MORT, G.S.; LIESCH, P.W.; KNIGHT, G. Conceptualizing accelerated internationalization in the born-global firm: a dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**, v.42, n.3, p.294-306, 2007.
- XU, D.; SHENKAR, O. Institutional distance and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v.27, n.4, p.608-618, 2002.

